



## Aspectos destacados

# ► Organizaciones Empresariales: Liderazgo empresarial durante la crisis de la COVID-19

25 / Enero / 2021

**La crisis de la COVID-19 ha dado un vuelco profundo a la forma en que vivimos, a nuestra forma de trabajar y a nuestra visión del mundo. Las Organizaciones Empresariales de todo el mundo han estado al pie del cañón para ayudar a las empresas a las que representan a capear el temporal.<sup>1</sup>**

Las Organizaciones Empresariales también han contribuido a conformar las medidas políticas mediante la colaboración con los gobiernos nacionales en la concienciación, la gestión de los riesgos inmediatos para la salud y el bienestar, el mantenimiento a flote de las empresas y la protección de los puestos de trabajo.

Las Organizaciones Empresariales han dado un paso adelante para prestar servicios esenciales y amplificar la voz de las empresas en medio de esta situación sin precedentes que ha desencadenado la crisis de la COVID-19. En un entorno externo que evoluciona a diario y en el que millones de empleos, medios de vida y empresas están en juego, las Organizaciones Empresariales han tenido que rediseñar el apoyo que prestan a sus miembros y los canales de comunicación con el gobierno casi de la noche a la mañana.

► Más que integrarnos en una nueva normalidad, nos enfrentaremos a una nueva realidad. El sector privado será un motor esencial de la recuperación económica. Debemos asegurarnos de sumar esfuerzos más allá de nuestras fronteras y trabajar unidos de manera multilateral en una recuperación económica inclusiva, que reconozca la importancia de mantener la viabilidad de las economías vulnerables así como de las más fuertes.

► **Peter Robinson**, Presidente y CEO del Consejo de los Estados Unidos para el Comercio Internacional (USCIB)

### Efectos de la COVID-19 en la capacidad operativa de las Organizaciones Empresariales:



El **36 %** están operando al 100 % de su capacidad



El **31 %** están operando al 75 %



El **26 %** están operando al 50 %



El **7 %** están operando al 25 %

<sup>1</sup> El resumen infográfico se basa en las conclusiones de dos informes de la OIT: [Encuesta mundial de las organizaciones empresariales y de empleadores: Repercusiones internas y respuestas a la COVID-19](#) (OIT-OIE, 2020) y [Liderazgo empresarial durante la crisis de la COVID-19: Análisis de las actividades de las Organizaciones Empresariales durante la pandemia de COVID-19 y los siguientes pasos](#) (OIT, 2021). Las cifras que figuran en este documento infográfico se han extraído del informe de 2020, que se basa en una encuesta mundial realizada a 127 Organizaciones Empresariales de diferentes países y llevada a cabo entre mayo y junio de 2020.

## ► Balance de la crisis: ¿Cómo han respondido las Organizaciones Empresariales?

### Apoyo a los miembros

Las Organizaciones Empresariales han demostrado con creces el carácter prioritario que tienen sus miembros en un momento de crisis profunda. La prioridad ha estado clara: prestar apoyo práctico a sus miembros y hacerlo sin demora.



### Las Organizaciones Empresariales han aprovechado los canales digitales durante la pandemia:



Reuniones virtuales



Participación de los miembros y recopilación de datos



Trabajo a distancia



Seminarios web «abiertos»



Sesiones informativas en vídeo y podcast

**El 60 %**

de las Organizaciones Empresariales han ofrecido distintos incentivos a sus miembros, a pesar de sus propias dificultades

Entre estos, se encuentran:

- prestación de servicios nuevos o adicionales gratuitos **(58 %)**;
- aplazamiento de los plazos para pagar las cuotas de afiliación **(51 %)**, y
- reducción provisional de las cuotas **(29 %)**.

## Actuar como portavoz colectivo

Las Organizaciones Empresariales han colaborado con los gobiernos, los trabajadores y numerosas organizaciones homólogas, así como otras partes interesadas, para elaborar conjuntamente respuestas a los desafíos cambiantes relacionados con la pandemia:

El **97 %**

de las Organizaciones Empresariales han realizado esfuerzos de promoción a varios niveles con los gobiernos

El **92 %**

han creado más asociaciones con otras organizaciones empresariales para defender de manera colectiva las necesidades de las empresas

El **91 %**

han participado en un diálogo social bipartito con las organizaciones de trabajadores para encontrar soluciones conjuntas



### Aspectos más destacables de la contribución de las Organizaciones Empresariales en cada una de las diferentes etapas de la crisis de la COVID-19:



Fase 1

#### Supervivencia

Las Organizaciones Empresariales trabajaron en estrecha colaboración con los gobiernos y los sindicatos para elaborar conjuntamente políticas urgentes que evitaran el riesgo inmediato de cierre de miles de empresas y la pérdida de millones de puestos de trabajo



Fase 2

#### Estabilización

Las Organizaciones Empresariales estuvieron al frente para velar por un regreso seguro a los lugares de trabajo, y se centraron en concreto en la seguridad y la salud en el trabajo (SST)



Fase 3

#### Recuperación

Las Organizaciones Empresariales se basaron en las relaciones cultivadas con la administración pública para ayudar a construir una base sobre la que reactivar las economías nacionales y los mercados de trabajo

Las Organizaciones Empresariales tomaron la iniciativa de presentar soluciones para proteger los salarios, salvaguardar los puestos de trabajo y asegurar los préstamos a las empresas. La crisis ha sido un buen ejemplo de que las relaciones tripartitas no son una mera formalidad, sino que ayudan a un país a avanzar.

► **Oliver Bastienne**, Presidente de la Cámara de Comercio e Industria de Seychelles (SCCI)

## Análisis, investigación y liderazgo intelectual

Las encuestas entre las empresas, las investigaciones adaptadas a las circunstancias y los conocimientos específicos del sector han contribuido a posicionar la voz de las empresas y los negocios al frente de muchos de los debates sobre la COVID-19 en todo el mundo.

### ¿Cómo han ayudado la investigación y los datos a las Organizaciones Empresariales a tener un impacto durante la crisis?

La capacidad de realizar encuestas entre los miembros en poco tiempo permitió a las Organizaciones Empresariales, en primer lugar, hacerse una idea clara de la situación a la que se enfrentaban las empresas miembros, dando prioridad a las principales peticiones que iban dirigidas a los gobiernos y apoyando sus medidas.



► Sobre la base de esa estrecha comunicación con las empresas miembros y de una encuesta sobre las repercusiones de la COVID-19 en la economía y las empresas, presentamos a la Asamblea Nacional y a los encargados de formulación de políticas nuestras opiniones y propuestas empresariales para hacer frente a las dificultades de las empresas y superar la crisis económica.

► Encuesta mundial de las organizaciones empresariales y de empleadores: Repercusiones internas y respuestas a la COVID-19 (OIT, 2020)

### ¿Cómo asumieron las Organizaciones Empresariales un papel de liderazgo en la evolución de la situación generada por la COVID-19?

- mediante directrices sobre buenas prácticas para la gestión de una fuerza de trabajo a distancia y la inversión en infraestructura digital;
- poniéndose en primera línea para velar por la aplicación de respuestas legislativas adecuadas, y
- gestionando el proceso de regreso al trabajo en beneficio de sus empresas miembros, los trabajadores y los responsables de la formulación de políticas.



## Escapate de la respuesta de las empresas

Las Organizaciones Empresariales involucraron a los responsables de la formulación de políticas y a la población en general a un nivel más emocional y anecdótico, promoviendo ejemplos tangibles de que la comunidad empresarial ha hecho un gran esfuerzo para ayudar en tiempos de crisis. Entre los ejemplos concretos, se encuentran:



La **reubicación de personas** en sectores de alta demanda como la logística, y la producción y distribución de alimentos



El **apoyo a familias con dificultades** mediante llamados coordinados a la solidaridad, incluso con fondos adaptados a necesidades específicas establecidos para recaudar contribuciones de las empresas



La facilitación del trabajo a distancia de manera general, **poniendo la salud y el bienestar del personal por encima de todo**



La **provisión de suministros esenciales** a través de la fabricación y distribución de equipos de protección personal y equipo médico

## ► Asumir el liderazgo: ¿Cómo evolucionarán las funciones, los servicios y la influencia de las Organizaciones Empresariales?

### Asumir el liderazgo en la recuperación económica y del mercado laboral

Ya que la crisis sanitaria se ha transformado en una crisis económica y de empleo, es preciso que las Organizaciones Empresariales estén a la vanguardia de las ayudas destinadas a la adaptación y la reactivación de las economías nacionales y los mercados laborales.

Más allá de las respuestas inmediatas a la crisis, las Organizaciones Empresariales han desarrollado una serie de iniciativas destinadas a lograr una competitividad a largo plazo y «preparada para el futuro».

► Apoyar a las empresas para que las personas vuelvan a trabajar es la medida más importante que el gobierno deben tomar. Todo resultado que no plantee una estrategia clara para ayudar a las empresas a recuperarse y facilitar el retorno a la vida profesional no ayudará a la tan esperada recuperación.

► **Jacqueline Mugo**, directora ejecutiva de la Federación de Empleadores de Kenya (FKE)

### ¿Qué pueden hacer las Organizaciones Empresariales para ayudar a los gobiernos nacionales a hacer frente al inminente desafío del desempleo?



Colaborar con los gobiernos para desarrollar los incentivos adecuados para que las empresas retengan a su personal



Determinar las necesidades en materia de competencias a corto y largo plazo



Adoptar una postura proactiva con respecto a la igualdad y la inclusión, y al empleo de los jóvenes



Ofrecer modalidades de trabajo flexible



Impulsar las asociaciones entre el sector público y el privado



### Asumir el liderazgo en los nuevos desafíos en materia de políticas

Las Organizaciones Empresariales tienen la oportunidad de reactivar el poder colectivo de las empresas, configurar el futuro y encontrar soluciones innovadoras a las cuestiones emergentes que afectan al lugar de trabajo y las economías nacionales.

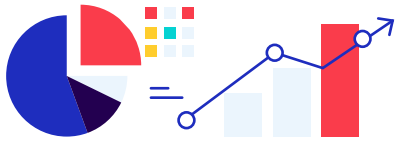
Los gobiernos nacionales y las instituciones internacionales han determinado una serie de desafíos que van ganando intensidad:

- un mayor crecimiento de la productividad;
- la mejora del empleo juvenil;
- la transición hacia economías con bajas emisiones de carbono;
- el fomento de la igualdad y la inclusión;
- la formalización de la economía informal, y
- la aplicación de enfoques a largo plazo en relación con la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores.

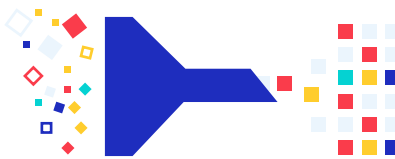
## Asumir el liderazgo con respecto al futuro del trabajo

Anticipar la evolución de los modelos empresariales y las necesidades de nuevas competencias será más importante que nunca para que las empresas y las economías prosperen después de la pandemia.

### ¿Dónde pueden aportar un mayor valor añadido las Organizaciones Empresariales?



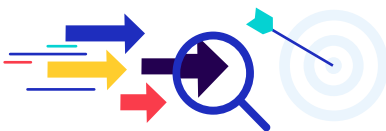
**Datos únicos:** La capacidad de las Organizaciones Empresariales para generar los datos oportunos desempeñará un papel fundamental a la hora de influir sobre las políticas y la opinión pública, así sobre las prácticas empresariales relacionadas con el futuro del trabajo y los nuevos desafíos a los que se enfrenta la fuerza de trabajo.



**Dar sentido a los demás componentes de este escenario:** Con tantas organizaciones y personas impulsando acciones en torno al futuro del trabajo, las Organizaciones Empresariales tienen una función clave de filtrado; pueden ayudar a las empresas y a los responsables de la formulación de políticas a dar sentido a la «infodemia».



**Intercambio de información entre pares:** Las Organizaciones Empresariales pueden facilitar el intercambio de información entre pares y el acceso a expertos en ámbitos como el aprovechamiento de nuevas tecnologías, la aplicación de nuevos patrones de trabajo y la anticipación de la evolución de las expectativas de los trabajadores y de las futuras necesidades en materia de competencias.



**Determinar lo que funciona:** Las Organizaciones Empresariales pueden proveer ejemplos de las iniciativas innovadoras centradas en el futuro que están adoptando las empresas y utilizarlos para añadir una ventaja práctica a los debates sobre el futuro del trabajo.



## Asumir el liderazgo en la gestión de la reputación y el riesgo

Jamás ha sido tan importante como ahora adoptar una actitud proactiva en la gestión de la reputación y la crisis. La comunicación estratégica a nivel global es más necesaria que nunca para generar confianza y situar a la comunidad empresarial como una fuerza beneficiosa.

La prevención y la gestión del riesgo se convertirán en una parte cada vez más importante de las estrategias de las Organizaciones Empresariales.



El **69 %<sup>2</sup>** de las empresas reconocen que los crecientes riesgos y desastres ambientales tienen una repercusión considerable en sus actividades y su reputación



El **51 %** de las empresas dijeron que los responsables políticos exigen cada vez más el cumplimiento de las metas ambientales



El **40 % y el 45 %** de las empresas de países con ingresos altos y medianos-altos, respectivamente, informaron de que su fuerza de trabajo está demandando unos entornos de trabajo y unos valores empresariales más sostenibles

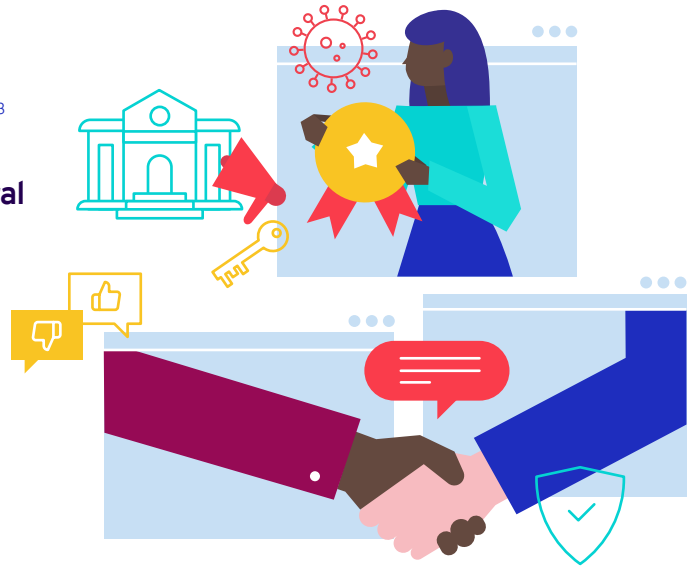
<sup>2</sup> Se puede consultar el informe de la OIT y la OIE titulado Transformación empresarial: nuevas oportunidades para las organizaciones empresariales en: [https://www.ilo.org/actemp/areas-of-work/WCMS\\_724016/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/actemp/areas-of-work/WCMS_724016/lang-es/index.htm)

► El 56 % de las personas creen que el capitalismo en su forma actual reporta más perjuicios que beneficios al mundo.<sup>3</sup>

**Es esencial influir en la opinión pública en general para así poder tener una influencia sobre los gobiernos nacionales.**

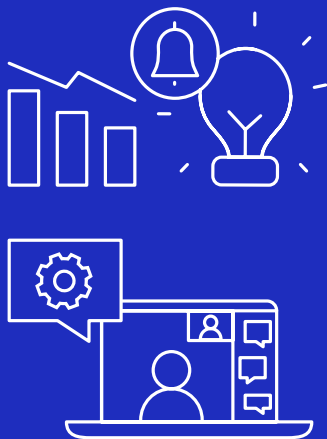
El principal obstáculo es la falta de confianza.

Un buen ejemplo de la forma en que las Organizaciones Empresariales están tratando de superar esta crisis es la contribución positiva de la comunidad empresarial durante el curso de la crisis originada por la COVID-19.



### Asumir el liderazgo en los nuevos servicios

¿Qué implica la «nueva normalidad» para el papel de las Organizaciones Empresariales, la representación de sus intereses y los servicios que prestan a sus miembros? En un contexto volátil, de perturbaciones económicas, sociales y comerciales, ha llegado el momento de innovar y aprovechar nuevas oportunidades.



**Urge innovar los servicios, dado que las Organizaciones Empresariales informan a nivel mundial que:**

- el 80 % experimentaron una disminución de ingresos, que no solo está vinculada a las cuotas de afiliación, sino también a la disminución de los ingresos procedentes de la formación, los eventos y los servicios jurídicos y de asesoramiento, y
- en cuanto a las perspectivas futuras, el 77 % prevén una pérdida de miembros en 2021.

**Los cambios en la prestación de servicios de la Organizaciones Empresariales como consecuencia de la COVID-19 implican que, entre otros:**

- el 83 % están prestando servicios virtuales (a distancia) de asesoramiento, legales y de consultoría, y
- el 54 % imparten formación virtual (a distancia).

**Sobre la base de las observaciones formuladas por las Organizaciones Empresariales y las empresas afiliadas, cabe citar cinco factores de cambio:**

**1** Avances acelerados hacia la prestación de servicios digitales y participación de los miembros

**2** Apoyo a los nuevos patrones de trabajo, en concreto a la transición de las empresas hacia la digitalización

**3** Acceso a datos únicos para ayudar a los líderes de la industria a tomar decisiones estratégicas para el futuro de sus empresas

**4** Acceso a expertos externos en una amplia variedad de esferas, entre ellas la tecnología avanzada, la salud ocupacional, la contratación y la gestión del riesgo

**5** Una plataforma para que los líderes de la industria interactúen con los responsables de la formulación de políticas para materializar sus puntos de vista y demostrar su propio liderazgo intelectual

<sup>3</sup> Edelman Trust Barometer 2020

## ► Tomar medidas: Prioridades inmediatas y a largo plazo de las Organizaciones Empresariales

¿Qué iniciativas en curso de las Organizaciones Empresariales pueden ampliarse para contribuir a reactivar las economías y los mercados laborales nacionales?



### 1 Mantener y estimular las medidas de apoyo a las empresas

Mientras que muchos sectores permanecen en modo de supervivencia, la prioridad de las Organizaciones Empresariales es ayudar a sus miembros a capear el temporal y proteger los puestos de trabajo.



#### Las PYME necesitan más apoyo que nunca:

- desde el comienzo de la crisis, las Organizaciones Empresariales estuvieron en la primera línea de la negociación de planes financieros, subsidios salariales y planes de crédito, y
- la esfera de acción prioritaria de las Organizaciones Empresariales se centra en justificar las medidas de apoyo en curso, incluidas las destinadas a sectores como la hostelería y el turismo, en los que es probable que el impacto de la crisis sea más duradero.

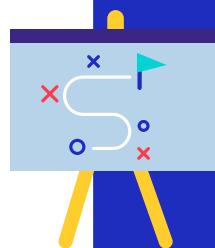
De cara al futuro, la recuperación de las economías y los mercados laborales nacionales depende por completo de la creación de un entorno en el que las empresas existentes puedan pasar de la supervivencia a la bonanza y en el que las nuevas empresas puedan prosperar y crear nuevos puestos de trabajo.



### 2 Un nuevo enfoque de la promoción, las campañas y el compromiso político

La labor de las Organizaciones Empresariales durante el punto álgido de la crisis originada por la COVID-19 ha puesto de relieve la influencia que pueden tener en la agenda política y en proveer respuestas colectivas rápidas y eficaces a los nuevos desafíos.

Posibles medidas de las que partir en la próxima fase de la crisis y en el mundo posterior a la COVID-19:



#### Revisar y renovar las estrategias de promoción de las Organizaciones Empresariales:

¿Qué supone un ecosistema de políticas públicas influidas por la COVID-19 para la forma en que las Organizaciones Empresariales se relacionan con los gobiernos nacionales?



#### Priorizar las cuestiones de gran impacto:

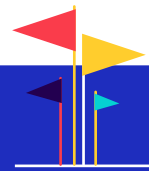
¿Cuáles son las cuestiones más importantes para los miembros y dónde pueden tener un mayor impacto las Organizaciones Empresariales?





### Reformular el proceso de compromiso político:

¿Cómo pueden las Organizaciones Empresariales y los líderes de la industria contribuir con modelos eficaces y sistemas piloto que pongan a prueba enfoques innovadores?



### Medir el impacto:

La elaboración de nuevos «indicadores de impacto» ayudará a las Organizaciones Empresariales a determinar qué funciona y qué no, y a ejercer una influencia cada vez mayor sobre los miembros actuales y los interesados en afiliarse, como medio para mejorar la retención y la captación de miembros.



### 3 Impulsar un enfoque proactivo para mejorar la reputación de las empresas

Las Organizaciones Empresariales pueden adoptar medidas centrándose tanto en el reto de la comunicación inherente a la mejora de la reputación empresarial como en la esencia del comportamiento de las empresas y su cumplimiento de las obligaciones legales y las normas éticas.

El hecho de que el 92 %<sup>4</sup> de los trabajadores creen que los directivos de las empresas deben abordar los grandes retos del momento subraya la importancia de estar en la primera línea de los apremiantes debates sociales y económicos.

### Las Organizaciones Empresariales pueden tomar las siguientes medidas:



**Destacar todo lo bueno:** con formas innovadoras de presentar el papel del sector privado en el impulso del progreso social y en la adopción de medidas en relación con las prioridades de política en la época posterior a la COVID-19



**Centrarse en el «cómo»:** examinar los canales, los mensajes, las estrategias de medios de comunicación y las competencias internas, así como llevar a cabo un cambio sustancial en la capacidad de comunicación externa



**Centrarse en el «qué»:** abogar por la transparencia en la contratación y el cumplimiento efectivo de la ley, promover cadenas de suministro éticas y hacer frente a la corrupción



### 4 Aprovechar las herramientas prácticas para aumentar el impacto y el rendimiento de las Organizaciones Empresariales

¿Cómo pueden las Organizaciones Empresariales influir en un programa político incipiente a la vez que lideran campañas proactivas y refuerzan el apoyo a sus miembros?

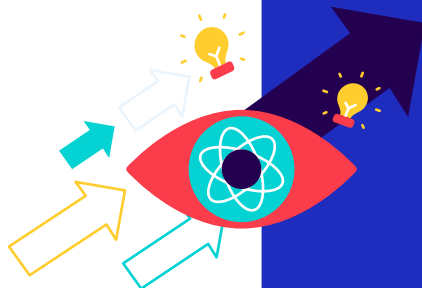
En ese contexto, para llevar a cabo cambios es necesario aprovechar el apoyo externo y las herramientas prácticas de manera rentable y eficiente para mejorar la capacidad y el impacto. Las Organizaciones Empresariales deberán:

- utilizar herramientas prácticas de investigación y datos para generar información específica de manera que se maximice el impacto y las Organizaciones Empresariales puedan ahorrar tiempo y dinero;
- analizar la forma en que la innovación impulsada por la tecnología puede beneficiar su propia prestación de servicios, y
- utilizar las redes de pares y proporcionar acceso a expertos mundiales.

<sup>4</sup> Edelman Trust Barometer 2020

## ► Conclusiones

### 7 factores para una transición hacia un futuro sostenible y satisfactorio:



#### Alimentar una mentalidad centrada en el futuro:

para las Organizaciones Empresariales esto significa estar preparadas para cuestionar los modelos vigentes, reformular y diversificar los servicios prestados, acelerar la digitalización y estar a la vanguardia de la creación de una visión y una plataforma para que prosperen las economías y los mercados de trabajo inclusivos pospandémicos.

#### Tomar aliento:

aunque las Organizaciones Empresariales están respondiendo con gran celeridad al panorama externo en evolución, tendrán que pararse para tomarse un respiro, reflexionar y evaluar el impacto y los legados de la crisis.



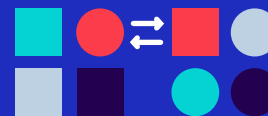
#### Aprender a vivir con incertidumbre:

las Organizaciones Empresariales seguirán desempeñando un papel fundamental de ayuda a las empresas y los responsables de formular políticas en su gestión de las respuestas urgentes a la crisis sanitaria en evolución y su impacto en las economías nacionales y el empleo.



#### Hacer concesiones mutuas:

dado que los recursos de las Organizaciones Empresariales no son infinitos, deberán hacer concesiones y dar prioridad a las áreas adecuadas, con el fin de encontrar soluciones progresivas ante prioridades públicas en evolución y prestar servicios pertinentes a sus miembros.



#### Difundir el mensaje:

ahora es prioritario aprender de lo que ha funcionado, exponer ejemplos concretos y utilizar esto para reafirmar el papel positivo que desempeñan las Organizaciones Empresariales.



#### Aprovechar el apoyo externo:

el principal desafío será hacer más con menos. Esto requerirá resiliencia y hábiles estrategias de movilización de recursos por parte de las Organizaciones Empresariales, así como recurrir a orientación y apoyo externo.



#### Liberar la fuerza de la determinación:

las Organizaciones Empresariales tendrán la oportunidad de evolucionar desde su función de portavoces para convertirse en el alma de las empresas. La claridad en los objetivos guiará el camino de las Organizaciones Empresariales a lo largo de la crisis y hacia un futuro sostenible.

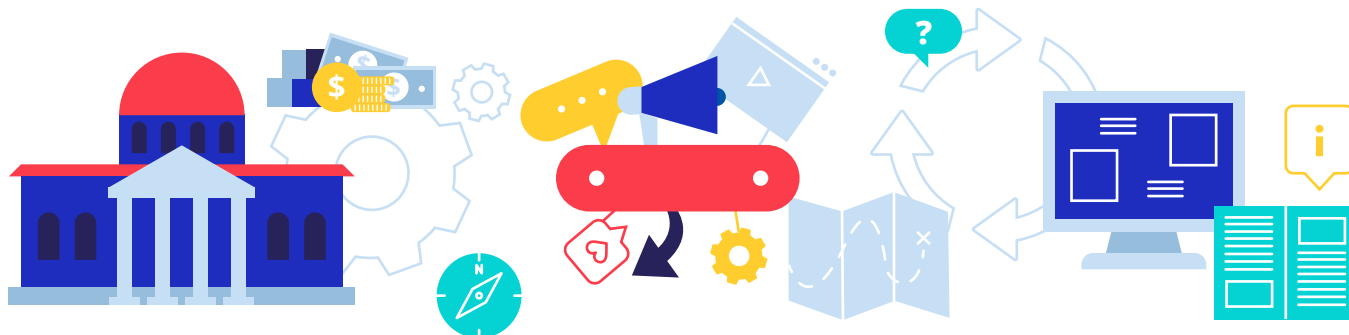


► Es preciso ocuparse de la preservación de la salud de los ciudadanos en paralelo al sostenimiento de la economía. Para proteger la salud y las vidas, debemos salvar la economía.

► Predrag Mitrovic, Presidente de la Federación de Empleadores de Montenegro (MEF)

## La principal prioridad de las Organizaciones Empresariales con vistas a conseguir una recuperación resiliente es mejorar su capacidad para apoyar a las empresas en esta crisis.

Las tres necesidades más apremiantes son:



Para el **62 %**, reforzar su capacidad para contribuir a conformar las ayudas públicas destinadas a las empresas

Para el **46 %**, orientación y herramientas para comunicar lo que ha hecho el sector privado en términos de resiliencia, prosperidad y crecimiento económico y social

Para el **40 %**, información sobre la continuidad de las actividades

Las Organizaciones Empresariales prevén cambios en sus modelos empresariales y en su estructura interna para satisfacer las necesidades a medio y largo plazo derivadas de la crisis, entre otros:



### Datos de contacto

Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT (ACT/EMP)  
4, route des Morillons  
Ginebra 22, Suiza, CH-1211

[www.ilo.org/actemp](http://www.ilo.org/actemp)  
[actemp@ilo.org](mailto:actemp@ilo.org)